



TRABAJOS FINALES DE MAESTRÍA

MDTH-OL-2014-B-
2016-000

El Liderazgo Transformacional: Una Aproximación Conceptual

Trabajo de Titulación presentado como requisito para optar al título de:

Magister en Dirección de Talento Humano

Por el estudiante:

Danny Emanuel Rocafuerte Mosquera

Bajo la dirección de:

Isidro Freire, MBA.

Universidad Espíritu Santo
Facultad de Postgrados Modalidad Online
Guayaquil - Ecuador
Octubre de 2016

El liderazgo Transformacional: Una Aproximación Conceptual

Transformational Leadership: A Conceptual Approximation

Danny Emanuel ROCAFUERTE MOSQUERA¹

Isidro FIERRO²

Resumen

El presente artículo de aproximación conceptual tiene como objetivo presentar una recopilación informativa a partir de la revisión teórica de diversos autores especializados en temas de liderazgo y liderazgo transformacional; para esto se ha realizado un resumen exploratorio abarcando antecedentes, definición y características del liderazgo en general para poder comprender de mejor manera el estilo transformacional. La investigación realizada ha permitido descubrir los beneficios del liderazgo transformacional así como su viabilidad de aplicación en la práctica, ventajas y desventajas, aspectos que deben considerar el líder transformacional y su forma de trabajo con el equipo. A partir del análisis de diversos puntos de vista enfocados a éste tema se concluye que el liderazgo transformacional es un potente motor que impulsa la moral de los integrantes del grupo de trabajo lográndolos motivar para alcanzar los objetivos propuestos y generándoles el compromiso necesario sobre ello.

Palabras clave:

Liderazgo, Liderazgo Transformacional, Líder, Equipos

Abstract

This article of conceptual approximation aims to present an information compiled from the theoretical review of diverse specialized authors on issues of leadership and transformational leadership; for this has been done an exploratory summary encompassing backgrounds, definition and characteristics of leadership in general to better understand the transformational style. The conducted theoretical research has uncovered the benefits of transformational leadership as well as its viability application in practice, advantages and disadvantages, aspects to be considered transformational leader and his way of working with the team. From the analysis of different points of view this issue is concluded that transformational leadership is a powerful engine that drives the morale of the group of achieving them work motivate to achieve the proposed goals and generating the necessary commitment on it

Key words

Leadership, Transformational Leadership, Leader, Teams

Clasificación JEL
JEL Classification

Y30

¹ Ingeniero Comercial y Empresarial, Universidad Espíritu Santo – Ecuador. E-mail drocafuerte@uees.edu.ec

² MBA. Decano de la Facultad de Estudios Internacionales. Profesor Universidad Espíritu Santo. Ecuador. E-mail isfierro@uees.edu.ec

Introducción:

Desde el inicio de los tiempos, tanto el hombre como los animales siempre han demostrado su necesidad de ser guiado por una autoridad o por una voz de mando que no solo los pueda dirigir hacia una meta a la cual desean alcanzar, sino también los sepa direccionar y tomar decisiones para su grupo llevándolos al crecimiento y desarrollo del mismo; a estas personas al mando de un grupo en todo ámbito directamente se los denomina con el término de "líderes". Echart y Rodríguez (2014) señalan que un líder está catalogado como aquella persona la cual inspira confianza y seguridad a un grupo de personas quienes por decisión unánime lo escogen para que esté al frente de un equipo, organización, sociedad, etc. y cuyo deber es que mediante sus decisiones y un trabajo en conjunto éste debe poder cumplir con los objetivos que se desean alcanzar.

En la actualidad la sociedad se ha inclinado por evolucionar su ideología con respecto a la realización de labores o tareas que dependan de una actividad compuesta por un grupo de personas, así como también sobre la forma de administrar estos equipos de trabajo. La idea de que un jefe, entrenador, capitán, etc. sólo se dedique a dar órdenes y a supervisar las actividades de los demás está quedando atrás como una forma anticuada de trabajo y que en la actualidad está perdiendo mucha fuerza; las personas más bien están optando por optar por una forma más funcional para trabajar, como es introducir y dar la participación a los líderes dentro de sus agrupaciones (Robbins & Judge, 1999). Esta metodología basada en un estilo de trabajo donde predomine el liderazgo está ganando cada vez más auge en todo tipo de ámbito, debido a que no solo consta en la obtención de excelentes resultados sino también en una mejora de las relaciones personales y por lo consiguiente un incremento de la eficiencia productiva de los individuos que conformen un equipo de trabajo.

En los últimos años el uso del liderazgo en sus diferentes variantes se ha popularizado a nivel global ya sea en organizaciones, equipos deportivos, asociaciones políticas y demás, debido a que aquellas agrupaciones que utilizan líderes en sus equipos de trabajo son los que se preocupan por los individuos que los conforman brindándoles comodidad y confianza de que su participación en el equipo es valorada y permitiéndoles generar un compromiso mayor con el grupo para alcanzar las metas deseadas en conjunto. En otras palabras una persona comprometida con el grupo es un persona eficiente (Camacho & Higuaita, 2013).

En la actualidad existen diferentes tipos de liderazgo de entre los cuales el líder escoge aquel que más se acomode a su estilo, tipo de

personalidad de los colaboradores, metas a alcanzar, etc. Pero entre estos diferentes estilos de liderazgo existe uno que ha destacado por su forma práctica y distinta de alcanzar metas basándose en la motivación hacia el trabajador y este es el denominado "liderazgo transformacional" (Ganga & Navarrete, 2014).

Bass (1985) siendo uno de los padres fundadores de este concepto, indica que el liderazgo transformacional es una diferente manifestación del liderazgo habitual donde el factor predominante es la motivación hacia los individuos; mantener animado y entusiasmado al colaborador resulta ser un potente motor para el mismo, permitiéndole dar todo de sí mismo logrando un compromiso profundo con la organización.

Este artículo tiene como objetivo mostrar la cronología del liderazgo transformacional, así como también sus aplicaciones, beneficios y de igual forma se describirán las características que debe poseer un líder transformacional; todo esto se lo logrará mediante una aproximación conceptual tomando como referencia el punto de vista de diversos autores expertos en temas de liderazgo tales como Bass, Burns y Avolio que permitirán demostrar la viabilidad de usar este modelo de liderazgo a nivel general.

Para comprender de mejor manera sobre el liderazgo, es importante poder revisar sus orígenes así como también sus primeros planteamientos teóricos los cuales serán tratados en los antecedentes.

Liderazgo: antecedentes

En el transcurso del tiempo el ser humano ha logrado desenvolverse desde que colocó un pie sobre la tierra y evolucionando de tal manera que ha generado toda una variedad de conocimientos, ideologías, creencias, sociedades, culturas, etc. (Ochoa, 2012).

Al pasar el tiempo las personas entendieron que trabajar en conjunto es una de las claves que ha permitido el desarrollo del mundo actual tal cual lo conocemos. Zayas y Cabrera (2010) nos indican que aquellos grupos de trabajo de la antigüedad es donde los humanos se dieron cuenta que existen dos tipos de personas: aquellos que cuentan con la capacidad de dirigir un grupo y aquellos que necesitan de una dirección para poder trabajar en grupo; es aquí donde nace el concepto de liderazgo.

El liderazgo ha estado presente en el mundo desde épocas remotas como la prehistoria en el que descubrimientos arqueológicos detallan como ya en estas pequeñas sociedades un hombre sobresalía ante los demás ya sea por su fortaleza, inteligencia o demostraba confianza y seguridad ante el grupo (Zayas & Cabrera, 2010). Este inicio generó un camino histórico en donde el

liderazgo ha estado presente en épocas de reyes, faraones, generales, presidentes, etc. (Giraldo & Naranjo, 2014).

No se puede catalogar al liderazgo como un vano concepto teórico sin pruebas “físicas” de su existencia; grandes trabajos se han realizado en grupos de personas donde alguien estuvo al mando de ellos logrando en conjunto crear grandes maravillas arquitectónicas como por ejemplo las pirámide de Keops en Egipto a finales del año 2500 A.C. (Estrada, 2007). Bíblicamente también encontramos un sinnúmero de ejemplos sobre liderazgo como el relato de Moisés y su salida de Egipto con todo el pueblo de esclavos a los cuales tenía que dirigir y velar por su seguridad.

Es importante destacar que el liderazgo a través de la historia no pasaba desapercibido para los filósofos entre ellos tenemos:

“Sun Tzu escribió la obra El Arte de la Guerra, el tratado militar más antiguo del mundo, que conserva vigencia. Este libro es una es una valiosa guía para los jefes o líderes militares y administradores ya que posee consideraciones importantes en relación con la planeación, la organización y la dirección” (Estrada, 2007, p.344).

De la antigua Grecia, Zayas y Cabrera (2010) señalan que “Aristóteles, ya en su Política, decía que “desde la hora de su nacimiento algunos están designados para la sumisión y otros para mandar” (p.3).

Estos son pocas menciones de las que a lo largo de la historia grandes personas de renombre hicieron mención a cerca del liderazgo, exponiendo sus ideas las cuales estaban fundamentas en el hecho de que el liderazgo es un don con el que se nace más no algo que se adquiere con la experiencia. (Giraldo & Naranjo, 2014).

Ya en siglo XX esta teoría fue derrumbada debido a los estudios que expertos en la teoría del liderazgo han realizado y en los que exponen una ideología contraria la cual dicta que una persona puede lograr capacitarse para llegar a ser un líder Giraldo, et al. (2014). En esta misma época Bass (1990) desarrolló la denominada “teoría del gran hombre” la cual consistía en diferenciar a aquellas características que distinguían a una persona con naturaleza de liderazgo de otra la cual no poseía sus cualidades como tal (Castro & Benatuil, 2007).

Dentro de esta misma línea histórica Castro y Benatuil (2007) basado en el estudio de Bass (1990) nos relata que éste último realizó estudios que buscaban determinar las conductas que poseían los líderes y de entre los cuales clasificó 4 factores que son: consideración, iniciación de la estructura, énfasis de la tarea y sensibilidad. Con el tiempo eso terminó filtrándose a través de

distintas investigaciones hasta que solo quedaron como prevaecientes los factores consideración e iniciación de estructura (Castro & Benatuil, 2007).

Bass (1990) dedicó mucho tiempo en sus investigaciones sobre liderazgo, tanto así que realizó una revisión literaria de aproximadamente 3000 estudios relevantes; por otro lado Burns (1978) consideraba que el estudio del liderazgo resulta ser un fenómeno que a pesar de los estudios realizados su comprensión sigue resultando complicada (Ruiz, 2009).

Es importante poder analizar el liderazgo tomando como referencia el punto de vista de autores especializados en ello, es por ese motivo que en la definición se expondrán los conceptos que han establecido según sus investigaciones.

Liderazgo: definición

Existen personas que tienen esa grandiosa capacidad para dirigir a otros individuos en donde en se suelen utilizar diversos enfoques ya sea teniendo un acercamiento directo con el equipo de trabajo o sin una relación tan estrecha y que se desenvuelva netamente entorno a lo laboral. Robbins y Judge (1999) indican que aquellos individuos que forman parte de un grupo pero que no cuentan la habilidad para poder dirigirlo tienen la capacidad de identificar y analizar si la persona que se ha posicionado al mando del grupo (ya sea por selección unánime o por diferentes factores) está o no en lo correcto; y dependiendo de ello intervendrán de alguna forma o simplemente acatarán órdenes.

Estas personas que están al mando de otras suelen tener denominaciones dependiendo de la cultura o localidad en las que se encuentren; lo común en el medio es que reciban la denominación de jefes o líderes. González, Peñaloza, y Pirela (2011) señalan que de manera errónea se han asociado ambos términos a tal punto de dar a entender que son exactamente lo mismo, cuando en realidad sus metodologías de trabajo son totalmente distintas.

Se debe considerar el hecho de que si la idea inicial de ambas partes es la misma (hablando el hecho de comprender que una persona está al frente del grupo siendo responsables por el mismo) la manera de trabajo de las dos no lo es; un jefe está al mando y éste solo direcciona al grupo encomendándole actividades a realizar, supervisando el progreso de las mismas pero sin llegar a tener un acercamiento profundo con los participantes por lo que esta situación les genera un sentimiento de obligación y cumplimiento ante las actividades encomendadas. Por otro lado se tiene al líder el cual según Barrera (2012) llega a tener un acercamiento más directo con el grupo. El líder no da órdenes ya que para él su metodología está basada en el trabajo en equipo donde cada integrante aporta con lo que mejor sabe hacer; también se toman muy en cuenta sus

ideas e ideales haciéndolos partícipes del objetivo que desean lograr (Ferrer, Clemenza, Romero, & Rojas, 2000).

El liderazgo no cuenta con un concepto fijo debido a que diversos autores lo designan de acuerdo sus experiencias y estudios realizados pero que igualmente todos cuentan determinados puntos en común (Reyes, 2014).

Robbins y Judge (1999) definen al liderazgo “como la aptitud para influir en un grupo hacia el logro de una visión o el establecimiento de metas” (p.385); en otras palabras se interpreta al liderazgo como la capacidad que tiene una persona para influir en la forma de trabajo de un equipo de individuos, esto con el afán de lograr un objetivo común.

Según las investigaciones realizadas por Chávez (2013) éste señala al líder como aquella persona que encabeza un equipo de trabajo donde sus integrantes han aprendido a confiar tanto en él, como en su forma de gestión, así como en sus directrices; esto debido al objetivo compartido que tienen y que desean alcanzar.

Lupano y Castro (2006) indican: “el liderazgo puede ser definido como un proceso natural de influencia que ocurre entre una persona – el líder – y sus seguidores” (p.108).

Otro concepto sobre liderazgo que es aportado por Rowe (2001) donde nos detalla como la capacidad de un individuo para contribuir de manera positiva en los integrantes de un equipo para que estos sean capaces de tomar las mejores decisiones para el grupo, puesto que de éstas dependen el cumplimiento de objetivos.

Ruiz (2009) citando una publicación de Bennis (1990) la presencia del liderazgo es indispensable en los grupos de personas debido a que la falta del mismo puede generar la pérdida del cumplimiento de los objetivos propuestos por todos.

González, et al. (2011, Citado en Gibdo y otros (2005) p.492) define al liderazgo como “el proceso de influir en otros para facilitar el logro de los objetivos pertinentes para la organización” (p. 383).

Ya conociendo la definición del liderazgo hay que tener muy en consideración aquellas características con las cuales podemos reconocer a un verdadero líder; para ello procederemos a describir sus características.

Liderazgo: características

A lo largo del tiempo han salido a la luz grandes personajes que han sido identificados como emprendedores y grandes líderes de la historia, como por ejemplo: Nelson Mandela, Bill Gates, Martín Luther King, solo por mencionar algunos (Echart & Rodríguez, 2014). Para Barrera (2012), estos personajes así también como muchos otros

cuyas historias han tenido gran impacto para la humanidad a lo largo del tiempo convirtiéndose en una referencia directa del término “liderazgo” a tal punto que las personas los relacionan inmediatamente con ello.

Para Contreras, Pedraza, y Mejía (2012) una de las características que estos personajes han demostrado y que por lo general debe tener un líder es una alta capacidad de dirigir grupos de personas: estar pendiente de ellas, de sus emociones, de su trabajo, de sus opiniones; todo esto conlleva a formar un importante vínculo social con el equipo de trabajo dando como resultado una mayor facilidad en la obtención de logros. Dentro de este panorama Thomas y Rowland (2013) mencionan que el liderazgo es una actividad solamente donde interviene un equipo de trabajo puesto que donde exista únicamente un individuo no existirá a quien liderar o por quien ser liderado.

Otra característica a considerar es el carisma que hay que tener para con el grupo de trabajo. Según Castro y Benatuil (2007), un líder carismático está lleno de autoconfianza y actitud por lo que tiene más apertura con las personas en el sentido de que estas se mostrarán más accesibles, colaborativas y participativas dentro del grupo; esto debido a que los integrantes se sentirán en un ambiente de confianza y seguridad con la persona que está al mando (Gómez, 2006).

Un líder debe ser una persona con un pensamiento ético; ésta es una característica muy importante a considerar puesto que refleja la imagen personal del individuo ante los demás y los valores que posee (Marlín, Nogueiro, & Lloeb, 2013). Para Argandoña (1999) la ética es “la que nos da las claves de la evolución a largo plazo de los valores y preferencias, de los equilibrios sociales y de la viabilidad misma de la sociedad” (p.5).

Cuando se habla del líder ético se habla de una persona responsable, honesta y capaz de sobrellevar distintas situaciones donde se vean comprometidos los buenos valores morales que inculca la sociedad; teniendo esto en cuenta cabe mencionar que “los valores culturales afectan a lo que una sociedad valora como bueno o malo” (Álvarez, Calderón, & Rodríguez, 2011, p.64).

El sentido de la responsabilidad también forma parte de las características que debe poseer el líder, puesto que una persona que demuestra una imagen de responsabilidad en su forma de trabajar permitirá que el equipo al que lidera emule dicha imagen y actúen de la misma manera (Pérez, Bojórquez, & Duarte, 2012). El cumplimiento de las tareas asignadas creará una armonía laboral entre individuos lo que dará como resultado un excelente y fluido trabajo en equipo.

La inteligencia racional es un punto esencial que debe poseer el líder, ya que significa que este

poseerá una gran capacidad de resolución de problemas y conflictos ya sea situacionales o hasta internos del grupo que maneja (Ferrer, Clemenza, Romero, & Rojas, 2000). Un líder inteligente siempre estará generando ideas, así como también soluciones, por lo que esta persona debe ser de un amplio criterio analítico y con exactitud en la toma de decisiones.

Un líder comunicativo es un líder que avanza con su grupo. La comunicación en un equipo de trabajo resulta ser un factor vital para el progreso del mismo (Cornejo, 2013). La cabeza del equipo debe mantenerse siempre en constante flujo comunicativo y de interacción con sus integrantes; esto debido a lo importante que es estar al tanto de la situación, de los problemas, generación de nuevas ideas, etc. Para Barrón (2010) saber escuchar las opiniones y puntos de vista de las personas permite acercarse a ellos permitiéndoles conocer y entender más al líder que poseen.

Como se ha mencionado en anteriores puntos de este proyecto, la tarea del líder es enseñar a su equipo de trabajo los objetivos de la organización y velar por lograr el alcance de los mismos, mostrándoles a estos cada uno de los puntos positivos de los cuales resultarán beneficiados todos (organización, líder y colaboradores) para que esta se convierta en la motivación y así mismo sea el motor que necesitan para el funcionamiento de los individuos para con el trabajo y puedan llegar a la meta propuesta (Barrera, 2012).

Una vez que ha revisado el constructo del liderazgo; se procederá a tratar la base de este artículo la cual es el liderazgo transformacional por lo que se comenzará con su respectiva definición tomando en cuenta los puntos de vista de autores que han desarrollado investigaciones en torno a ello.

Liderazgo transformacional: definición

El liderazgo transformacional es un concepto que nace a partir de los estudios de James McGregor Burns quien observó a diferentes autoridades políticas influir a través de la motivación a sus simpatizantes (Pucheu, 2009; Burns, 1978). Burns fue uno de los iniciadores de esta teoría pero la cual se complementó y se desarrolló hasta alcanzar su concepto final con los aportes de Bass y Avolio (2006).

El liderazgo transformacional, el cual según lo expuesto por Bracho y García (2013) quienes basándose en los estudios de Bass y Avolio (2006), Lerma (2007), Leithwood, Mascall, y Strauss (2009) y Velásquez (2006); indican lo siguiente:

“El liderazgo transformacional comprende un proceso enfocado en la estimulación de la conciencia de las personas a fin de

convertirlos en seguidores productivos, quienes acepten y se comprometan con el alcance de la misión organizacional, apartando sus intereses particulares y centrándose en el interés colectivo” (p.2).

Para Godoy y Bresó (2013) éste estilo de liderazgo está basado en la motivación que ejerza el líder frente a su equipo de trabajo y con respecto a los objetivos de la organización. Rodríguez, Juárez, y Rivera (2015) exponen que “el líder incita a que los seguidores trasciendan sus intereses personales en virtud de los intereses de la organización” (p.97).

Un concepto más práctico da Pucheu (2009) al escribir que el liderazgo transformacional tiene la capacidad de alterar de manera positiva los niveles de motivación de los seguidores de tal forma que se obtengan resultados sobresalientes en la productividad de ellos.

Ganga y Navarrete (2014) describen al liderazgo transformacional como un estilo de liderazgo basado en una ideología de cumplimiento de objetivos, observación y análisis, además de aportes tantos individuales como grupales de todos los integrantes del equipo incluyendo al mismo líder.

Ruiz (2009) basado en lo propuesto por Bass y Avolio (1994) explica que estos autores catalogan al liderazgo transformacional como una extensión del estilo transaccional; ambas teorías introducidas por Burns en la década de los 80 (Burns, 1978).

En el liderazgo transaccional se establece un proceso en el cual la relación de liderazgo supone un intercambio, que puede ser tanto económico como psicológico, entre la figura del líder y los miembros del grupo, de modo que ambos salgan beneficiados de dicha transacción (Castro & Benatuil, 2007, p.216)

El liderazgo transformacional difiere del transaccional debido a que deja a un lado la idea de crear un mero interés en los participantes del equipo del trabajo, y se enfoca más en crear un sentido de involucramiento en la organización (Burns, 2003); así mismo crear un ambiente de confianza y seguridad en el que pueda quedar demostrado que si la organización alcanza un objetivo no solo ella ganará sino también todos aquellos que participaron para alcanzar dicho logro (Mendoza, 2013).

Mendoza, Ortiz, y Parker (2006) expusieron su propio concepto sobre este estilo de liderazgo transformacional indicando q la forma en que éste se presenta es a través del líder y como éste les muestra a su equipo un horizonte muy a parte de sus intereses personales, de tal forma que puedan pensar en el bienestar de todos los integrantes del grupo; esto lo hace mediante el

uso del carisma, la inspiración, la estimulación intelectual o la consideración individual.

Tabla 1: Definición de Liderazgo transformacional

AUTOR	AÑO	CITA
Bracho y García	2013	El liderazgo transformacional comprende un proceso enfocado a la estimulación de la conciencia de las personas a fin de convertirlos en seguidores productivos.
Ganga y Navarrete	2014	Estilo de liderazgo basado en una ideología de cumplimiento de objetivos, observación y análisis, además de aportes tanto individuales como grupales de todos los integrantes del equipo incluyendo al mismo líder.
Rodríguez, Juárez y Rivera	2015	El líder incita a que los seguidores trasciendan sus intereses personales en virtud de los intereses de la organización.
Mendoza, Ortiz y Parker	2006	El liderazgo transformacional se presenta a través del líder y como éste le muestra a su equipo un horizonte muy a parte de sus intereses personales.
Pucheu	2009	El liderazgo transformacional tiene la capacidad de alterar de manera positiva los niveles de motivación de los seguidores.
Ruiz	2009	El liderazgo transformacional es una extensión del liderazgo transaccional.
Mendoza	2013	Crea un ambiente de confianza y seguridad en el que pueda quedar demostrado que si la organización alcanza un objetivo no solo ella ganará, sino también todos aquellos que participaron para alcanzar dicho logro.
Godoya y Bresó	2013	Éste estilo de liderazgo está basado en la motivación que ejerza el líder frente a su equipo de trabajo y con respecto a los objetivos de la organización.

Fuente: El autor

Una vez revisados las diferentes definiciones desarrolladas por expertos nos ocuparemos de conocer los orígenes de éste estilo de liderazgo.

Liderazgo transformacional: antecedentes

El liderazgo transformacional según lo dictado por Bass (1985) quién destacó numerosos aspectos considerados como antecedentes de este tipo de liderazgo, de entre los cuales menciona factores propios del individuo y agentes externos como el ambiente de trabajo y la cultura. Cruz, Salanova, y Martínez (2013) de manera más específica destacan el origen de los antecedentes dentro de los siguientes factores como propios del individuo como son: la personalidad, las emociones, los seguidores junto con su forma de pensar y

habilidades, las emociones y la motivación entre otras más.

Otro punto de vista aportado por Rodríguez, Alcover, Rico, y Mirian (2011) señalan la existencia de dos tipos de antecedentes: los internos y los externos. Con respecto a los antecedentes internos estos escritores mencionan factores relacionados al equipo de trabajo en general correspondidos entre sí como por ejemplo los objetivos que debe cumplir el grupo y la capacidad de mutuo respaldo entre los integrantes del equipo tanto física como psicológicamente. Sobre los antecedentes externos estos mismos autores resaltan el trabajo de los líderes como agentes de coaching quienes permanentemente deben crear un ambiente de motivación y ánimos para los integrantes del equipo de trabajo, de tal manera que se pueda crear un lazo sólido de compromiso con los objetivos planteados.

Vázquez (2013) concuerda con los conceptos anteriores pero adicionalmente aporta que la agrupación de todas las características y factores que contribuyen al desarrollo y desenvolvimiento del grupo de trabajo dan como resultado la formación de un líder transformacional completo el cual pueda estar atento a todas las necesidades del grupo pero que también logre alcanzar un crecimiento en conjunto.

Moriano, Molero, y Lévy (2011) hacen una mención indicando que dentro de los antecedentes de este estilo de liderazgo existen 3 factores que son declarados antecedentes entre los cuales tenemos: “las experiencias vitales del líder, el contexto organizacional en el que se desenvuelve y el capital psicológico organizativo” (p.337); factores muy relacionados a los mencionados anteriormente por Rodríguez, et al. (2011).

Una vez ya conocida los antecedentes del liderazgo transformacional, se explorará aspectos como las características para poder diferenciarlo de los diferentes estilos de liderazgo que existen.

Características del líder transformacional

Para Marlín, Nogueiro, y Llocb (2013) en el liderazgo transformacional el líder tiene una cualidad que lo identifica de manera inmediata y es la motivación. Ganga y Navarrete, (2014) conceptualizan al carisma como “una serie de características y cualidades llamativas y auténticas, que hacen único, excepcional y extraordinaria a una persona” (p.460).

Estos mismos autores indican que el líder transformacional debe ser una persona flexible, activa, con poder de convencimiento, abierta, atenta, que transmita confianza y con capacidad de impulsar al cumplimiento de las metas propuestas (Ganga & Navarrete, 2014). Todas estas son características esenciales que debe

poseer un líder transformacional, caso contrario estamos ante una persona no apta para ejercer este estilo de liderazgo.

Nader y Solano (2007) mencionan que un liderazgo transformacional debe poseer características las cuales estén enfocadas en promover la máxima atención al equipo de trabajo, así también velar por su bienestar y desarrollo profesional; según estos autores entre las características necesarias para desempeñar el rol de líder se necesita ser: motivador, inspirador, un estimulador intelectual y tener capacidad de dirección.

El líder transformacional de acuerdo al concepto de Alonso, Saboya, y Guirado (2010), nos dice que éste usa la inspiración como una importante herramienta para la evolución de la relación líder-seguidores. El líder inspira al grupo de trabajo demostrándoles cuan beneficiados resultarán tanto ellos como la organización, si esta última logra alcanzar el objetivo trazado; se debe mostrarles que se pueden llegar a obtener importantes logros mediante el óptimo trabajo que realicen como un equipo bien estructurado y con la misión clara. Para Alonso, Saboya, y Guirado (2010) la inspiración va de la mano con la confianza que se terminará ganando el líder frente al grupo del que está a cargo y esto resulta ser un factor importante, puesto que la generación de confianza hace que el equipo de trabajo crea en lo propuesto por el líder, en sus palabras y en la ganancia que obtendrán si mediante ellos la organización cumple con su meta propuesta.

Durán y Castañeda (2015) señalan que “El líder transformacional se caracteriza por ser motivador y por orientarse a conocer a cada uno de los miembros de su equipo, de manera que les proporciona retos y oportunidades de desarrollo” (p.137). Un líder carismático permite generar mayores niveles de confianza en el grupo de trabajo, permitiéndole a los integrantes sentirse cómodos y seguros de que la persona que está a cargo del equipo es alguien tratable y con quien se puede conversar y/o aclarar dudas. Para Nader y Solano (2007) el hecho de que un líder sea carismático también es una cualidad que le permite generar un agradable ambiente de trabajo dentro del grupo, lo cual es una ventaja importante ya que posibilita un mejor flujo de comunicación entre el líder y el grupo o entre los integrantes del mismo; esto permitirá que haya una retroalimentación constante entre todos los participantes del trabajo pudiendo obtener los resultados deseados.

En una relación líder-seguidores siempre debe existir la confianza; el líder debe demostrar ante su equipo que está capacitado y preparado para asumir el rol de guía para ellos (Durán & Castañeda, 2015). Así mismo el líder debe dar a conocer a los participantes que también confía en

ellos, en sus capacidades intelectuales y de resolución de problemas; mostrarles que él está para ellos cuando lo necesiten y que siempre está presto a escuchar sus problemas y aportaciones que mejoren la experiencia del trabajo y del equipo propiamente dicho. Contreras (2014) señala que ya una vez que el líder haya ganado la confianza del equipo también ganará su respeto; el grupo sabrá que las decisiones en conjunto que tomen todos serán cumplidas y puestas en marcha, lo que dará también razón de credibilidad de ellos hacia el líder. Hay que considerar que una vez que los participantes crean en el líder, automáticamente creerán en la organización, su propósito y metas, pero sobretodo existirá el compromiso hacia ésta (Barrera, 2012).

Pérez y Camps (2011) basándose en lo publicado por Burns (1978) nos dice que aquellos líderes comprometidos con los objetivos de la organización y sus valores los cuales estén basados en la moral y confianza pueden ser personas capaces de manejar un liderazgo ya sea del tipo transaccional o transformacional.

Contreras y Barbosa (2013) nos indica que al igual que otras características en común que poseen los líderes, el líder transformacional debe ser una persona que promueva la comunicación entre los integrantes de su equipo de trabajo; esto es un factor de vital importancia para este tipo de líder, puesto que un flujo constante de comunicación entre los colaboradores y su líder permiten un mejor funcionamiento del grupo (Durán & Castañeda, 2015); así también permite un trabajo basado en una retroalimentación continua que ayudará no solo a prevenir inconvenientes, sino también a tener reacciones rápidas ante algún problema suscitado. Cruz, Salanova, y Martínez (2013) hace mención de la existencia de la estimulación intelectual que el líder debe generar en su equipo, lo cual les permitirá desarrollar a sus integrantes una mejor capacidad de resolución de problemas, agilidad en la toma de decisiones, organización de ideas y una proyección de futuras situaciones; estas habilidades deben ser desarrolladas a través del líder ya sea enseñándoles lo aprendido en su experiencia, como también haciendo uso de herramientas variadas que cumplan con la misma meta de promover e incrementar sus conocimientos .

La comunicación también brinda al líder la capacidad de transmitir mensajes positivos al grupo, motivándolos, elevando su autoestima, estimulándolos positivamente a continuar con el trabajo y motivándolos a cumplir los objetivos propuestos; lo cual refleja con exactitud todas las capacidades necesarias para ejercer un estilo transformacional de liderazgo (Alonso, Saboya, & Guirado, 2010).

Una vez revisado los antecedentes, definiciones y características del liderazgo transformacional, es de gran importancia analizar los estudios empíricos que han realizado diversos autores con el fin de comprobar los beneficios que ha generado este estilo de liderazgo en la práctica.

Liderazgo transformacional: estudios empíricos

Con el objetivo de aportar al desarrollo teórico del presente análisis se enlista una serie de estudios empíricos para de esta forma poder idealizar y demostrar de una mejor manera los beneficios de la aplicación del liderazgo transformacional en distintos ámbitos.

Durán y Castañeda (2015) basados en un estudio realizado por Delgado, Pedraja, y Rodríguez (2010) analizaron un total de 150 trabajadores provenientes de dos tipos de organizaciones ubicadas en Bogotá, Colombia. La primera empresa prestaba servicios informáticos de las cuales para el estudio se seleccionaron 8 candidatos quienes demostraban establecer un rol de líder en las agrupaciones y otros 97 trabajadores generalmente seguidores de dichos líderes; la segunda empresa era un conjunto de bibliotecas las cuales para el estudio se escogieron a 6 personas con un rol de liderazgo y otros 39 trabajadores. Los autores al exponer sus resultados indican que aunque el porcentaje de líderes en la organización sea de una diferencia considerable en comparación a los seguidores, los primeros igualmente pueden alcanzar a transmitir su mensaje y conocimientos a los demás siempre y cuando estos conozcan la mejor manera de poder hacerlo sin descuidar a ninguno de los integrantes del grupo.

Otro estudio realizado por García, Romersa, y Lloréns (2007) los cuales encuestaron y entrevistaron a diversos Ceo's de empresas de diversas categorías en España quienes han logrado tener un crecimiento significativo en el mercado de dicho país; también en el estudio se incluyeron consultores y académicos quienes en total sumaron una muestra de 900 entrevistados provenientes de diferentes sectores empresariales. Los autores descubrieron una relación considerable y directa entre el liderazgo transformacional y la innovación organizativa, así también la existencia de una relación indirecta entre la visión compartida de los integrantes del grupo con su aprendizaje organizativo; esto demuestra la influencia que tiene el liderazgo transformacional para el desarrollo intelectual a través de la motivación y como éste afecta al crecimiento de la empresa en general (García, Romersa, & Lloréns, 2007).

Godoy y Bresó (2013) por su lado realizaron un estudio tomando como muestra a 473 empleados de empresas industriales y otras 102 provenientes de entidades de carácter financiero;

esto con el objetivo de comprobar su hipótesis la cual se refería a que el liderazgo transformacional tiene una influencia directa en la capacidad de trabajo de los colaboradores a través de determinados aspectos motivacionales. Para esto es muy importante que el líder transformacional cuente con las habilidades necesarias para motivar a su grupo de trabajo mediante un trato cordial y demostrando que los progresos que haya realizado cada trabajador son vitales para su propio desarrollo profesional y por ende el de la empresa también. En sus conclusiones detallan que los trabajadores de la industria textil reflejaban un mayor empeño en su trabajo incluso laborando horas extras por voluntad propia; por otro lado el personal administrativo de las empresas financieras igualmente incrementaron su rendimiento obteniendo mejores y más rápidos resultados en sus actividades diarias (Godoy & Bresó, 2013).

Por parte De Haro y García (2015) se realizó un estudio el cual tenía como objetivo demostrar la relación directa existente entre el liderazgo transformacional y la inteligencia emocional; ya que la teoría planteada constaba en que el líder debe saber manejar tanto sus emociones como la de los miembros de su equipo. Para esto se solicitó de la colaboración de 190 gerentes de diversas áreas pertenecientes a una compañía de servicios muy importante de España la cual cuenta con una nómina de 13000 empleados aproximadamente.

Mendoza (2013) enfocándose en un ámbito académico planteó la hipótesis que establecía que el liderazgo transformacional no influye de manera significativa en el desgaste físico y emocional de los colaboradores. Esto quedó confirmado mediante el estudio realizado con una muestra de 1515 trabajadores de diferentes escuelas en México; Mendoza (2013) demostró que el cansancio no tiene una relación directa con este tipo de liderazgo pero si una conexión indirecta al momento de que el líder ejerza demasiada presión en los integrantes del grupo lo cual no debería de suceder de manera constante.

Nuevamente Mendoza (2012) para otro de sus estudios direccionados a instituciones educativas de nivel medio-superior de México se basó en una muestra de 110 trabajadores los cuales seleccionaron según su criterio a 25 personas quienes aseguraron tener habilidades y criterios de liderazgo. Mendoza (2012) pudo constar la influencia del liderazgo transformacional en los niveles de satisfacción de los trabajadores sobre la institución para la cual laboran, reafirmando los criterios de Bass (1985) anteriormente tratados.

Pérez y Camps (2011) en cambio realizó una investigación en Puerto Rico con una muestra de 200 supervisores de empresas variadas distribuidos en 112 mujeres y 88 hombres. Se logró comprobar una tendencia favoreciendo a las

mujeres quienes demostraron un mayor nivel de liderazgo transformacional y transaccional en comparación a los supervisores varones; con respecto a otras variables como son: responsabilidad, puntualidad, voz de mando, otros tipos de liderazgo, etc. no existían diferencias relevantes.

Por último Pérez (2012) al estudiar sobre éste mismo tema en empresas Taiwanesas se encontró con una relación entre el liderazgo transformacional y sus patentes estaba medida por la cultura organizacional. Empresas importantes como 3M quienes fundamentan su ideología en el desarrollo de nuevas ideas, incrementan el factor motivacional para los trabajadores logrando de esta forma aumentar su capacidad creativa y su intuición.

Recomendaciones

Los constantes avances refiriéndose a estrategias para obtener mejores resultados en las organizaciones por parte de quienes la componen han logrado introducir a todos en una competencia permanente de estrategias para poder obtener los mejores resultados posibles con un uso mínimo de recursos; y aunque el factor tecnológico apoyen en gran medida a los buscado es importante tener en mente que las personas son el recurso más valioso e indispensable para no solo cumplir metas sino también generar nuevas ideas, así como la disminución de manera considerable en la aparición de errores.

Siempre es recomendable la presencia de cualquiera de los diferentes modelos de liderazgo existentes para todo tipo de organizaciones, grupos, proyectos, etc. Lo que permite desarrollar las capacidades de los individuos y estos puedan aportar lo mejor de sí mismo para la realización del trabajo.

El liderazgo transformacional es una excelente opción inicial para aquellos líderes que no tienen definido su perfil sobre qué tipo de liderazgo es de mejor utilización para ellos o de cual pueden obtener mejores resultados con su equipo. El estilo transformacional es de fácil aprendizaje aunque éste este muy ligado a la personalidad del líder puesto que si estamos hablando de una persona con poca paciencia o que simplemente no sea lo suficientemente cordial generaría un efecto retroactivo, causando mayores inconvenientes en el equipo de trabajo (Godoy & Bresó, 2013).

Éste tipo de liderazgo tiene apertura total para su utilización en todo tipo de casos y para todo tipo de líderes, incluso puede combinarse con alguno de los demás modelos de liderazgo logrando adaptarse perfectamente a cualquiera de ellos y mejorar los resultados en su utilización (García, Romersa, & Lloréns, 2007).

Limitaciones y futuras líneas de investigación

Considerando que el presente artículo es de revisión teórica las limitaciones del mismo fueron mínimas de entre las cuales se logran destacar las siguientes:

- Poder contar con datos reales y actualizados en su totalidad al año en curso permitiría demostrar un panorama actual para denotar el uso de liderazgo transformacional en todo tipo de organizaciones y grupos de trabajo.
- Conseguir información de al menos un ejemplo de una persona reconocida a nivel nacional o internacional por alcanzar logros importantes aplicando el liderazgo transformacional como tal, logrando responder preguntas como: ¿Cómo lo consiguió? ¿Qué métodos aplicó? ¿Cómo superó problemas internos del grupo de trabajo?, etc.

Una vez presentadas las limitaciones más representativas se procede a presentar una lista de opciones propuestas para realizar futuras líneas de investigación tomando como base el presente artículo de revisión teórica:

Un punto interesante a considerar en una investigación es conocer las diferencias y similitudes existentes del liderazgo transformacional ejercido por un hombre y por una mujer; la diferencia de género abarca diversos aspectos en donde tanto el sexo tanto masculino como femenino ejercen el liderazgo con atributos del género propios a su favor pero también se encuentren con puntos iguales o similares.

Otro tópico importante a investigar es la influencia que tiene la personalidad del líder al momento de ejercer el liderazgo transformacional; esto es de gran relevancia para las investigaciones futuras puesto que se debe analizar por ejemplo, el impacto que tiene un individuo con una personalidad amable y tranquila frente a otra más activa y fuerte. Sería importante la revisión de ventajas y desventajas relacionadas al menos a los tipos de personalidades mayormente vistos en los líderes transformacionales.

Conclusiones

De acuerdo a la revisión de lecturas realizada nos podemos percatar que el uso del liderazgo transformacional en cualquier ámbito genera beneficios importantes tanto para el líder, la organización para la cual este afiliado y para los

integrantes del equipo; todos estos se favorecen al tener una mejor visión de lo que ganarán al poder cumplir los objetivos y se empeñarán en conseguirlo.

Para el liderazgo transformacional no existe distinción de género, edad, cargo o cualquier otra variable debido a que lo importante es tener las actitudes y aptitudes adecuadas para poder ejercer este tipo de liderazgo; esto se verá reflejado en la manera en la que nos dirigimos y actuamos con los miembros del grupo de trabajo.

Mediante los diferentes estudios empíricos mostrados en este proyecto queda claro cuánto provecho han logrado obtener las organizaciones al que sus líderes sean del tipo transformacional; los cambios han sido significativos frente a su propio pasado donde no era usado.

REFERENCIAS

- Alonso, F., Saboya, P., & Guirado, I. (2010). Liderazgo transformacional y liderazgo transaccional: un análisis de la estructura factorial del Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) en una muestra española. *Psicothema*, 495-501.
- Álvarez, J., Calderón, R., & Rodríguez, I. (2011). Liderazgo ético y regulación en un escenario empresarial global. *Contabilidad y Negocios*, 56-66.
- Argandoña, A. (1999). *La ética en el liderazgo empresarial ante los retos del siglo XXI*. Barcelona: Documento de investigación N. 401.
- Barrera, A. (2012). La distribución del liderazgo como estrategia de mejoramiento institucional. *Educ.Educ.*, 289-301.
- Barrón, R. (2010). Más allá del liderazgo empresarial: el coaching. *Revista de la Facultad de Ciencias Contables*, 141-150.
- Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. (1990). *Handbook of leadership*. New York: Free Press.
- Bass, B., & Avolio, B. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. C.A: Sage Publications.
- Bass, B., & Avolio, B. (2006). *Manual for the multifactor leadership*. California: Consulting Psychologist Press.
- Bennis, W. (1990). *Cómo llegar a ser líder*. Bogotá: Norma.
- Bracho, O., & García, J. (2013). Algunas consideraciones teóricas sobre el liderazgo transformacional. *Revista Telos*, 165-177.
- Burns, J. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Camacho, R., & Higuera, D. (2013). Teletrabajo con calidad de vida laboral y productividad. Una aproximación a un modelo en una empresa del sector energético. *Pensamiento & gestión*, 87-118.
- Castro, A., & Benatuil, D. (2007). Estilos de liderazgo, inteligencia y conocimiento tácito. *Anales de psicología*, 216-225.
- Chávez, M. (2013). *La Influencia del Liderazgo en el Clima Organizacional, Análisis de la PYME Ecuatoriana*. Quito.
- Contreras, A. (2014). El liderazgo transformacional en una institución educativa pública. *Educación Vol. XXIII*, 7-28.
- Contreras, F., & Barbosa, D. (2013). Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional. *Revista Virtual Fundación Universitaria Católica del Norte*, 153-164.
- Contreras, F., Pedraza, J., & Mejía, X. (2012). La mujer y el liderazgo empresarial. *REVISTA DIVERSITAS*, 183-194.
- Cornejo, H. (2013). La gestión del cambio empresarial y los procesos de liderazgo y aprendizaje organizacional. V *Congreso Internacional de Investigación y Práctica Profesional en Psicología XX Jornadas de Investigación Noveno Encuentro de Investigadores en Psicología del Mercosur*, (pág. 5). Buenos Aires.
- Cruz, V., Salanova, M., & Martínez, I. M. (2013). Liderazgo transformacional: investigación actual y retos futuros. *Universidad & Empresa*, 13-32.
- De Haro, J. M., & García, M. (2015). Inteligencia emocional y liderazgo transformacional en una muestra de directivos españoles: un estudio exploratorio. *Ansiedad y Estrés*, 71-81.
- Delgado, M., Pedraja, L., & Rodríguez, E. (2010). Estilos de Liderazgo y gestión de conocimiento en pequeñas empresas. *Técnica Administrativa*, 1-13.
- Durán, M., & Castañeda, D. (2015). Relación entre liderazgo transformacional y transaccional con la conducta de compartir conocimiento en dos empresas de servicios. *Acta Colombiana de Psicología*, 135-147.
- Echart, P., & Rodríguez, J. (2014). Un liderazgo transformacional y ejemplar: la imagen de Nelson Mandela en *Invictus*. *Empresa y Humanismo*, 7-22.
- Estrada, S. (2007). *Liderazgo a través de la historia*. Pereira: Scientia et Technica Año XIII.
- Ferrer, J., Clemenza, C., Romero, D., & Rojas, L. (2000). Liderazgo Corporativo y Crisis Paradigmática Universitaria. *Convergencia*, 151-172.
- Ganga, F., & Navarrete, E. (2014). Aportaciones teóricas significativas sobre el liderazgo carismático y transformacional. *Utopía y Praxis Latinoamericana*, 456-476.
- García, V., Romersa, M., & Lloréns, F. (2007). Liderazgo transformacional: Influencia en la visión compartida, aprendizaje, innovación y resultado organizativo. *Revista Europa de Dirección y Economía de la empresa*, 25-46.
- Giraldo, D., & Naranjo, J. (2014). *Liderazgo: Desarrollo del concepto, evolución y tendencias*. Bogotá: Universidad del Rosario.
- Godoy, R., & Bresó, E. (2013). ¿Es el liderazgo transformacional determinante en la motivación intrínseca de los seguidores? *Journal of Work and Organizational Psychology*, 59-64.
- Gómez, R. (2006). El liderazgo empresarial para la innovación tecnológica en las micro, pequeñas y medianas empresas. *Univ. Empresa*, 62-91.
- González, L., Peñaloza, M., & Pirela, V. (2011). Inteligencia emocional en el liderazgo gerencial del director de educación media diversificada y profesional. *Encuentro Educativo*, 380 - 394.
- Leithwood, K., Mascall, B., & Strauss, T. (2009). *Distributed leadership according to the evidence*. Editorial Routledge Press.
- Lerma, A. (2007). *Liderazgo emprendedor: cómo ser un emprendedor*. México: Editorial Thompson.
- Lupano, M., & Castro, A. (2006). *Estudios sobre el liderazgo. Teorías y Evaluación*. Buenos Aires: Psicodebate. Psicología, Cultura y Sociedad.
- Marlín, I., Nogueiro, J., & Lloco, J. (2013). Innovación abierta: Liderazgo y valores. *DYNA - Ingeniería e Industria*, 679-684.
- Mendoza, I. (2012). Influencia de liderazgo transformacional en algunas variables de satisfacción organizacional en personal docente y administrativo de una institución pública de educación media superior. *Revista del Centro de Investigación*, 189-206.
- Mendoza, I. (2013). Liderazgo transformacional y desgaste profesional de personal docente de Escuelas Normales del Estado de México. *Revista del Centro de Investigación. Universidad La Salle*, 57-79.
- Mendoza, I., Ortiz, M., & Parker, H. (2006). *Dos décadas de investigación y desarrollo en liderazgo transformacional*. Dirección de Posgrado e investigación Universidad La Salle.
- Moriano, J., Molero, F., & Lévy, J.-P. (2011). *Liderazgo auténtico. Concepto y validación del cuestionario ALQ en España*. Madrid: Psicothema.
- Nader, M., & Solano, A. C. (2007). Influencia de los valores sobre los estilos de liderazgo: un análisis según el modelo de liderazgo transformacional - transaccional de Bass. *Universitas Psychologica*, 689-698.
- Ochoa, M. (2012). El Liderazgo Ético a la Vanguardia de las Transformaciones Empresariales. *International Journal of Good Conscience*, 1-9.

- Pérez, A., Bojórquez, M., & Duarte, L. (2012). La competitividad empresarial y el liderazgo. *Gest. Soc*, 111-124.
- Pérez, J., & Camps, V. (2011). Manifestación del Liderazgo Transformacional en un Grupo de Supervisores de Puerto Rico. *Revista de Psicología del Trabajo y de Las Organizaciones*, 17-29.
- Pérez, S. (2012). La influencia del liderazgo sobre el aprendizaje. El paper mediador del contexto organizativo. *Innovar*, 141-154.
- Pucheu, J. (2009). *Liderazgo Transformacional como relación de ayuda en enfermería*. Santiago: Universidad de Chile.
- Reyes, R. (2014). *Liderazgo en el Siglo XXI*. Pachuca: Centro Universitario Siglo XXI.
- Robbins, S., & Judge, T. (1999). *Comportamiento Organizacional*. México: Ed. Prentice Hall.
- Rodríguez, F., Alcover, C., Rico, R., & Mirian, S. (2011). *Nuevas formas de liderazgo en equipos de trabajo*. Madrid: Papeles del Psicólogo.
- Rodríguez, M., Juárez, F., & Rivera, J. (2015). Evolución del estilo de liderazgo de cadetes de la Escuela Médico Militar durante los dos primeros años de adiestramiento. *Revista Sanid Milit Mex*, 92-101.
- Rowe, W. (2001). Creating Wealth in Organizations: The role of strategic Leadership. *The Academy of Management Executive*, 81-94.
- Ruiz, P. (2009). *Últimas tendencias en el estudio sobre liderazgo. Revisión de la literatura*. Cuenca: Facultad de Ciencias Sociales de Cuenca.
- Thomas, M., & Rowland, C. (2013). Leadership, Pragmatism and Grace: A review. *Journal of Business Ethics*, 1-13.
- Vázquez, A. (2013). *Interdependencia entre el liderazgo transformacional, cultura organizacional y cambio educativo: una reflexión*. Madrid: Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación.
- Velásquez, L. (2006). *Habilidades Directivas y Técnicas de Liderazgo*. España: Editorial Ideas Propias.
- Zayas, P., & Cabrera, N. (2010). *Enfoques Teóricos en el estudio de la dirección y el liderazgo, su evolución*. Holguín: ETECSA.